

Unternehmerische Erfolgsfaktoren

Auszug aus: Ulrich Eggert

Kursbuch Unternehmensführung

Es gibt vielfältige Untersuchungen darüber, welche Faktoren mittelständische Unternehmen erfolgreich machen. In letzter Zeit waren es z. B. die Unternehmensberatungen Wieselhuber & Partner und Prof. Simon mit den „Hidden Champions“, die sich dieser Sache angenommen haben. Allen diesen Untersuchungen ist eines gemeinsam:

→ Vorsprung entsteht im Kopf, nicht in der Maschine!

Wenn man sich in die Angelegenheit tiefer hinein kniet, dürften an die 35 Faktoren in diesem Sinne fest zu stellen sein:

1. Effektivität einer autoritären Führung

Bei der Führung eines Unternehmens geht es um Strategie und nicht um die Portokasse. Bei aller Mitarbeiterorientierung oder -mitbestimmung wird es im Mittelstand nicht ohne Autorität und ein gewisses autoritäres Verhalten gehen. Letztlich muss der Unternehmer bestimmen, wo es lang geht, da es in der Regel ja auch um sein Geld geht. Diese Führung muss jedoch effektiv sein, das heißt sie darf sich nicht dadurch verzetteln, dass in Meetings von fünf Stunden zunächst viereinhalb Stunden über Kleinigkeiten gesprochen wird und dann zum Schluss noch ein bisschen Strategie festgelegt wird.

2. Keep it simple!

Komplexität hinsichtlich Organisation, Produktion, Methoden und was auch immer muss zurückgedrängt werden, es gilt die Beschränkung auf das Wesentliche. Dadurch bleibt die Flexibilität bewahrt und das Unternehmen kann effizient arbeiten, sprich in der richtigen Relation von Aufwand und Ertrag.

3. Professionelle Führung

Die Unternehmensleitung muss eine Vision von der Gesamtveranstaltung haben, wissen, wo das Schiff hinfahren soll. Mithilfe einer professionellen Strategie werden die visionären Ziele erfüllt.

4. Führerschaft anpeilen

Ein Anbieter unter vielen zu sein, ist nicht interessant. Es ist viel interessanter, in einer Nische Marktführer zu sein und damit dem Feld voranzuschreiten.

5. Benchmarking: ständiger Vergleich mit dem Wettbewerb

Jeder Unternehmer und Manager muss sein Unternehmen ständig mit den wichtigsten Mitbewerbern vergleichen, um festzustellen, ob der Vorsprung gewahrt bleiben kann. Zudem ist zu prüfen, wo Neuansätze zu tätigen sind.

6. Erst die Firma, dann individuelle Interessen

Insbesondere in mittelständischen Familienunternehmen ist es sehr schwer durchzusetzen, dass die Familie und ihre Interessen hinter den Zielen des Unternehmens zurückzustehen haben. Bei erfolgreichen Unternehmen ist das jedoch der Fall.

7. Senioren in der Geschäftsführung, ergänzt durch junges Management

Das ist die Kombination, die in vielen erfolgreichen Unternehmen anzutreffen ist. So ist die Nutzung generationen-übergreifender Intelligenz gewahrt.

8. Strenge Auswahlverfahren

Bei erfolgreichen Unternehmen gilt ein strenges Auswahlverfahren. Nur die Besten können in die Führung eintreten. Das gilt auch – und insbesondere – für Angehörige oder Familienmitglieder.

9. Marktnähe

Das Unternehmen und damit die Führung dürfen nicht marktfremd agieren. Die Selbstbeobachtung und eigene Mitarbeit werden durch ständiges Reporting der Controllingabteilungen ergänzt.

10. Kundenorientierung

Vielfach ist es so, dass gerade in Unternehmen, die technische Produkte herstellen, auch die Technik den Ausgangspunkt aller Überlegungen bildet. Wohin das führt, zeigte sich beispielsweise beim VW Phaeton – ein wunderbares Auto, das allerdings am Markt vorbeiproduziert wird. Gelten sollte aber: Der Kunde steht im Mittelpunkt, was er wünscht, das wird angeboten, wie z. B. bei IKEA. Es müssen jedoch auch die richtigen Kunden in ausreichender Menge vorhanden sein. ABC-Analysen zur Unterteilung der Kunden nach ihrer Bedeutung helfen dabei, sich auf gute Geschäfte zu konzentrieren.

11. Verantwortlichkeit der Mitarbeiter

Die Unternehmensleitung muss die Mitarbeiter ernst nehmen, respektieren und motivieren. Eine Mitarbeiterorientierung im Unternehmen bedingt entsprechendes Führungsverhalten und eine entsprechende Organisation.

12. Qualität

Wird Qualität entsprechend angeboten, hat sich diese zumeist auch durchgesetzt. Deutsche Wertarbeit wird international noch immer geschätzt. Dabei spielen Innovationen und Technologien eine große Rolle.

13. Preiskampf ist die falsche Arena

Preiskämpfe sind teuer, deshalb können Mittelständler diese in der Regel nicht gewinnen. Sie brauchen eine zentrale Pricing-Funktion, denn siegen können sie nur über ihren strategischen Ansatz.

14. Das Sortiment profitabilisieren

Nur ein profitables Sortiment bewahrt Unternehmen vor dem Absturz. Ständige ABC-Analysen der Produkte sowie nach vorne gerichtete strategische Portfolioanalysen führen zu einer ansprechenden Produktpalette

15. Emotionale Produkte

Der Mensch liebt Überraschungen, das gilt vor allen Dingen – aber nicht nur – für Endverbraucher. Der Mensch ist nun einmal ein emotionales Wesen und als solches möchte er auch angesprochen werden.

16. Unkonventionelle Verknüpfungen

Das ist auch ein Thema der Emotion: Im Handel ist festzustellen, dass verrückte Sortimentskombinationen auf großes Interesse der Verbraucher stoßen, zum Beispiel Bücher + Wein oder Schuhe + Bilder. Das hat nichts mit Diversifikation zu tun, sondern trifft mehr das Thema Lifestyle und damit gleichgelagerte Zielgruppen.

17. Extension statt Diversifikation

Eine Produktlinienerweiterung oder eine Markterweiterung für das Produktangebot ist allemal sinnvoller als die Diversifikation in neue Felder. Tiefe statt Breite ist angesagt, so lassen sich in der Regel Ressourcen besser nutzen und Synergien erzielen.

18. Der Verzicht auf ...

... Teilsortimente, bestimmte Kundengruppen oder bestimmte Verkaufsmethoden ist dringend zu empfehlen. Es ist wichtig, sich auf das zu konzentrieren, was man beherrscht.

19. Ständige Verbesserungen: Kaizen

Die guten Unternehmen arbeiten ständig an Verbesserungen des Gesamtauftritts. Fehler müssen ausgemerzt und Schwächen beseitigt werden. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse unter Einschaltung aller Mitarbeiter sind allemal erfolgreicher als revolutionäre, schubweise grundsätzliche Änderungen.

20. Probleme und Reklamationen als Chance nutzen

Reklamationen sind nicht dazu da, „Management by Champignons“ einzuführen, also jenen Mitarbeitern, welche die Köpfe hervorheben, dieselben abzuschlagen. Eine „echte“ Problemlösung für den Kunden, sprich: auch eine großzügige Bearbeitung seiner Reklamationen, wird zur stärkeren Kundenbindung führen.

21. Ursachenforschung: Zur Quelle der Probleme vordringen

Dieser Faktor steht in engem Zusammenhang zum Vorgenannten. Probleme dürfen nicht oberflächlich beseitigt werden, sondern es muss ihre Ursache festgestellt werden, damit sie in Zukunft nicht mehr auftreten.

22. Was man nicht beherrscht, wird bei Partnern zugekauft

Die Beschränkung auf das eigene Know-how, aber auch die Ausweitung dieses Know-hows und dessen Verbesserung, ist entscheidend für mittelständige Unternehmen. Märkte erobert man mit der Kernkompetenz, nicht mit der Randkompetenz.

23. Outsourcing und Offshoring: die Beschränkung der eigenen Produktion bzw. Leistung

Dinge, die man nicht beherrscht, sollte man aus dem Programm streichen. Sind die Leistungen jedoch unabdingbar für das Gesamtangebot, so muss diese Leistung zugekauft werden. Ein Schritt in die gleiche Richtung ist es, Geschäftsbereiche, die man nicht rentabel führen kann, aber trotzdem beherrscht oder weiterführen möchte, outzusourcen, etwa in ein Joint Venture mit anderen Unternehmen. Auch Offshoring geht in diese Richtung, nämlich den Einkauf von Leistungen aus Übersee bzw. weiter entfernten Ländern. Alle diese Aktionen erhöhen in der Regel die Flexibilität des Unternehmens, machen jedoch von Zulieferern abhängig. In die gleiche Richtung geht das Thema der Beschränkung der Produktionstiefe. So hat gerade die Automobilindustrie eine erhöhte Flexibilität dadurch erreicht, dass die Wertschöpfung auf 25–30 Prozent beschränkt wird und immer mehr Teile bzw. Module zugekauft werden.

24. Integration und Nähe der Zulieferer

Der verstärkte Rückgriff auf Zulieferer macht es erforderlich, dass diese in die Prozesse des Unternehmens positiv integriert werden. Damit ist gemeint, dass diese Zulieferer sich auf das empfangende Unternehmen einstellen und nicht umgekehrt.

25. Vertikale Stabilität

Die gesamte Kette vom Vorlieferanten über die eigene Produktion bis hin zum Handel – bzw. aus Sicht des Handels vom Lieferanten bis zum Kunden – sollte möglichst stabil gehalten werden. Erst dann wird es möglich sein, die Fehlerquoten niedrig zu halten und eine zukunftsgerichtete Vertrauensbasis aufzubauen.

26. Problemlösung statt nur Produkte

Die Zukunft verlangt mehr als nur Produkte. Die Kunden wünschen, dass ihre Probleme gelöst werden. Damit ist in der Regel zusätzlich ein Rundumdienstleistungspaket gefragt, das sich auf Vertrieb, Logistik, Service oder Ähnliches erstreckt. Kann die Problemlösung nicht selbst angeboten werden, so muss das in Zusammenarbeit mit Partnern geschehen.

27. Gezielt auf marktorientierte Innovationen setzen

Innovationen schaffen neue Märkte, die immer wieder auf Resonanz stoßen. Technisch anspruchsvolle Leistungen und Produkte schaffen Vorsprung im Markt, insbesondere wenn es sich um spezialisierte Angebote in einer Nische handelt, in die es sich seitens der Wettbewerber nicht lohnt, hineinzustoßen. Entscheidend ist jedoch, dass die Innovationen marktorientiert sind, sonst tritt wiederum der VW-Phaeton-Effekt (vgl. oben unter 10.) ein.

28. Innovationsfähigkeit wahren

Um Innovationen zu entwickeln, muss das Unternehmen auch innovationsfähig sein und bleiben. Dazu sind zunächst einmal die eigenen Mitarbeiter von größter Wichtigkeit, aber auch die Einschaltung von Freelancern, Datenbanken, unternehmerischen Partnern und Kunden spielt eine große Rolle.

29. Zukunftsorientierung durch Brainstorming Circle oder Zukunftsabteilung

Die Unternehmen müssen die Neugier bewahren, sie müssen wissen, wie sich die Märkte entwickeln und welche Angebote in Zukunft gefragt sind. Gurus helfen hierbei selten, aber professionelles Arbeiten in den Zukunftsabteilungen und Brainstorming Circles kann viele nützliche Ideen liefern.

30. Nicht nur Kosten reduzieren, sondern ...

... sondern auch Prozesse optimieren und die Effizienz steigern: Es geht darum, eine fundamentale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen und dies funktioniert nicht nur über das Thema Kosten, sondern genauso über Prozesse, die richtige Produktauswahl und andere Wege.

31. Internationale Ausrichtung und Präsenz

Der deutsche und auch der europäische Markt sind für viele Anbieter zu eng geworden – das gilt für technologisch hochwertige Produkte, aber auch für Handelsunternehmen. Deshalb sind erfolgreiche Unternehmen auf der Grundlage einer starken „Homebase“ international aktiv und streben so einen Wachstumsausgleich an.

32. Internet und E-Commerce

Niemand, der erfolgreich sein will, wird dies heutzutage noch ohne Internet und E-Commerce bewerkstelligen können.

33. Markenbildung

Wer im Endverbrauchergeschäft tätig ist, wird nicht umhin kommen, eine Marke aufzubauen. Eine Marke bedeutet für den Kunden eine positive Erinnerung und damit gesteigerte Kaufbereitschaft, wenn ihm die Marke vorher bereits positiv aufgefallen war.

34. Controlling und Reporting

Erfolgreiche Unternehmen haben eine versierte Controllingabteilung, die der Unternehmensleitung durch gezieltes Reporting über die Situation im Unternehmen und am Markt berichtet bzw. auch Zukunftsentwicklungen einschließt.

35. Nachfolgeregelung

Es ist unabdingbar, dass insbesondere in Familienunternehmen die Nachfolgeregelung rechtzeitig getroffen wird. Mit Nachfolge ist hier das Management gemeint, weniger die Inhabereigenschaft! Natürlich ist es aber am Sinnvollsten, beides geregelt zu haben. Die Quintessenz dieses Kapitels ist recht einfach:

→ Tu nur das, was du kannst, von dem Rest lass' die Finger und lass' es andere für dich erledigen!

Im harten Wettbewerb ist es sinnvoll, die Kernkompetenzen zu stärken und nicht über Randkompetenzen die Märkte aufrollen zu wollen. Für Sie als Manager bzw. Unternehmer lassen sich aus den Erfolgsfaktoren folgende Forderungen für die Unternehmensführung ableiten: Sie müssen ...

1. durch Forschung und Entwicklung Know-how und Kompetenz erringen,
2. Flexibilität, Variabilität und Unabhängigkeit erkämpfen,
3. auf Kunden- und Mitarbeiterorientierung achten,
4. Effizienz und Effektivität durchsetzen,

5. Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit bewahren,
6. eine Zukunftswachsamkeit aufbauen,
7. die Nachfolge rechtzeitig regeln und
8. eine positive Stimmung verbreiten.

Literatur:

Ulrich Eggert
KURSBUCH UNTERNEHMENSFÜHRUNG
Walhalla Fachverlag, Regensburg
ISBN 978-3-8029-3422-3

Ulrich Eggert ist seit 34 Jahren Unternehmensberater, davon über 25 Jahre in leitender Position bis hin zum Geschäftsführer einer der größeren deutschen Beratungsgesellschaften. Er ist heute selbstständig tätig als Berater, Trend- und Zukunftsforscher sowie Studien- und Buchautor und Referent auf den Gebieten Management, Marketing/Vertrieb, Handel und Gesellschaft.

mail@ulricheggert.de
www.ulricheggert.de
Tel.: 02234/943937
Fax: 02234/9489533